

"ЗАБРАВЕНИТЕ" КОМПОНЕНТИ НА КОНТРОЛНАТА СРЕДА

Д-Р МЛАДЕН МЛАДЕНОВ



Младен Младенов е юрист, магистър по публични финанси. Доктор по политология. Преподава в Нов български университет, в Института по публична администрация и в Института на вътрешните одитори в България. Консултант е в публичния сектор. Професионалната му биография е свързана с адвокатурата, съдебната система и държавната администрация.

Системите на вътрешен контрол и на вътрешен одит вече са утвърдени в практиките на организациите от публичния и от частния сектор в България. Нещо повече – те са едни от най-актуалните системи от този вид в съвременния свят. Обяснението е просто – докато преди десетилетие само някои от организациите от частния сектор в България (и то тези с чуждестранен мениджмънт и капитал) бяха положили основите на вътрешния контрол и вътрешния одит, то за останалите в частния сектор и за **всички** организации в публичния сектор това бе нещо непознато, в последните години и практиката, и законодателството изискват функционирането им в организационната среда. За публичния сектор бяха приети нарочни закони – Законът за финансовото управление и контрол в публичния сектор и Законът за вътрешния одит в публичния сектор, които детайлно уреждат задълженията на ръководителите на организациите и на вътрешните одитори по прилагане на тези системи. За частния сектор на първо място бе практиката, наложена от свободния пазар и откритата конкуренция, но и тук нормативната среда е налице пряко или по аналогия, например – Законът за независимия финансов одит. Оказа се, че в България се приложиха **най-утвърдените** системи на вътрешен контрол и на вътрешен одит, просто защото преди това тук не **съществуваха** дори и наченки на такива и бяха използвани заемки от други правни и организационни системи. Особена роля тук изигра и преговорният процес за присъединяването на Република България към Европейския съюз, по време на който се следваха критериите на Съюза по отношение на системата на финансов контрол на България.

За съжаление, макар и с най-доброто законодателство (на хартия) в областта на вътрешния контрол и вътрешния одит, **трудно може да се приеме**, че в България е налице един действителен повсеместен и ефективен вътрешен контрол и вътрешен одит (на практика). Причините за това са множество, но една от тях ще бъде разгледана в рамките на настоящето изложение.

Тази причина се крие в „**забравените**“ компоненти

на контролната среда.

Няма съмнение, че българското законодателство и практиката на организациите понастоящем в огромната си част следват Интегрираната рамка на Вътрешен контрол, позната като системата **COSO**. Тази система е изградена от пет основни елемента, всеки от които се състои от различни компоненти (но тук няма да ги разглеждаме поотделно). За първият елемент – **контролната среда**, сериозна отговорност имат не само ръководителите на съответните организации, но преди всичко и вътрешните одитори, поради някои на пръв поглед „абстрактни“ и „несъществуващи“ нейни компоненти, които **почти винаги се negliжират** и от ръководството, и от вътрешните одитори. Тези компоненти са личната почтеност и професионална етика на ръководството и персонала на организацията и управленската философия и стил на работа.

Въпросът, който можем да си зададем, е реторичен – колко от вътрешните одити сериозно са изследвали **личната почтеност и професионалната етика на ръководството и персонала на организацията**? Абсурдността на това „нищоправене“, на това „табу“ стига дори дотам, че „всеобщопризнати експерти“ публично, убедено и влагайки много емоции твърдят, че в България това не може да се случи на практика... А този компонент на контролната среда въобще не е самоцелен. Неслучайно, **именно с него** започва създаването на системата на вътрешен контрол, който ръководителите на организациите трябва да изграждат и подобряват, а вътрешните одитори трябва да оценяват и консултират.

И докато **все пак**, от житейска гледна точка да е разбираемо, че ръководството **трудно** би оценило собствената си почтеност и професионална етика, то е задължено да **наблюдава, оценява и подобрява** личната почтеност и професионална етика на своя персонал. От друга страна, именно **вътрешните одитори** чрез своята независимост и обективност **са длъжни** да обръщат внимание на ръководството относно някои измерения на неговата (на ръководството) лична почтеност и професионална етика.

Някои примери биха били повече от полезни, за да

се аргументира горната теза:

Първи пример: Ръководството се държи неетично, грубо и високомерно със своя персонал, гражданите (клиенти, ползватели на публични или фирмени услуги, клиенти и т.н.). Подобно поведение **унищожава** доверието от страна на всички към това ръководство. Изисква се такт, дипломатичност и добър изказ, за да се отрази в одитния доклад например следното: „Удачно би било ръководството да обърне повече внимание на комуникацията с персонала (гражданите, клиентите и т.н.).”

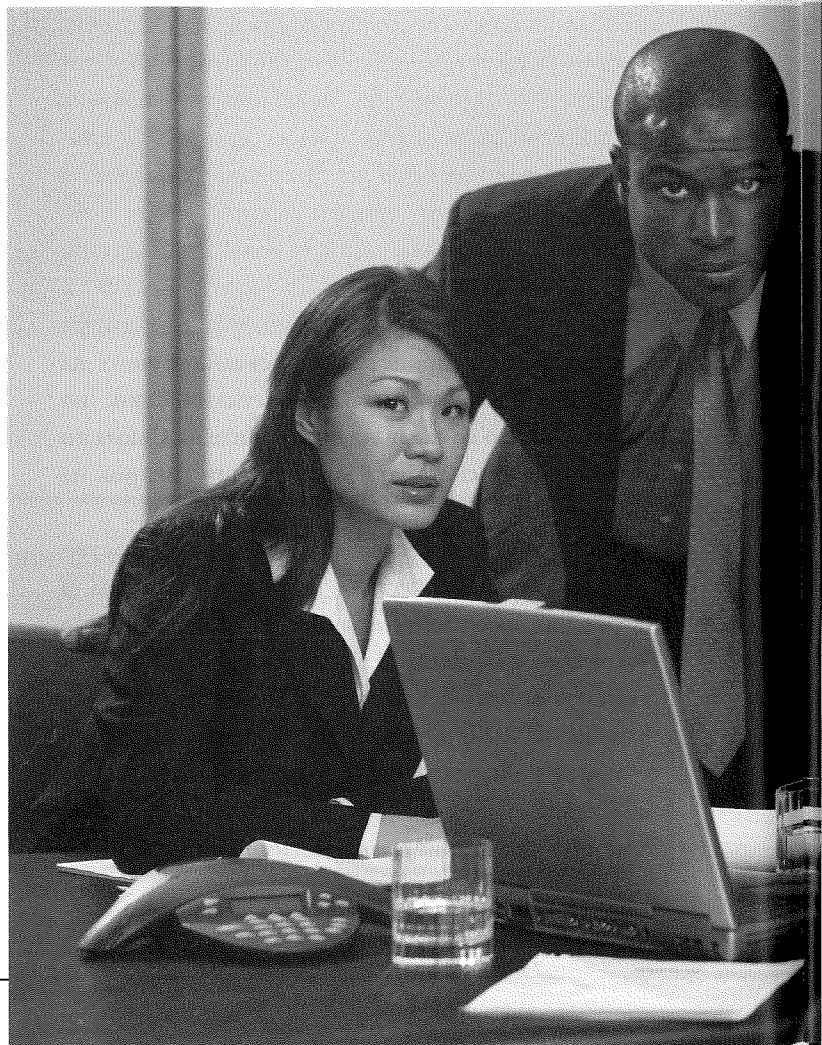
Втори пример: Ръководството поставя нереалистично кратки срокове за изпълнение на съответните задачи, като заявява, че нито лични причини, нито друга прекомерна работа не могат да служат за оправдание за неизпълнение. Това довежда до стрес, преумора и „прегаряне”. Като краен резултат е налице **демотивация** на персонала и **неангажираност** с действително спешни задачи. В подобен случай вътрешният одит би трябвало да отрази в доклада си следното: „Балансът между личния и професионален живот е гаранция за работоспособност на персонала. От друга страна, съобразяването с нормата на изпълняемост на задачите довежда до реалистични резултати. Само по изключение ръководството може да настоява за полагане на свръхусилия от страна на персонала. В такъв случай обаче от ключово значение е личния пример с именно такива свръхусилия от страна и на самото ръководство”.

Трети пример: Ръководството фаворизира част от персонала, като му приписва несъществуващи компетенции, образователни степени и квалификации. При проверка в личните досиета на персонала се оказва, че твърденията се разминават с фактите. Такъв подход **срива репутацията** на самото ръководство и създава **недоверие** в компетентността на служителите, но и **демотивира инстинкните професионалисти**. При подобен казус вътрешният одит трябва да реагира по следния начин: „Твърденията относно компетентността на персонала трябва винаги да бъдат документално обосновани”.

А какво е отношението на вътрешния одит към **управленската философия и стил на работа**? За

съжаление, и тук не могат да се дадат примери за професионално издържан подход. Но липсата на обективност към този компонент на контролната среда може да доведе до рискове, съизмерими с тези от горните примери. Все пак, и тук няколко примера биха били полезни.

Четвърти пример: Ръководителят на организацията според настройката си към работния ден е тип „сова” – активността му се увеличава в късните часове на деня и в ранните часове на нощта. Той/тя изисква от подчинените си не само да спазват установения работен ден, но и да са на разположение именно когато ръководителят ги повика. Това изискване довежда до **стрес, депресия, хронична умора и тотална демотивация за работа**. Тук вътрешният одит категорично трябва да отрази в доклада си, че „обратната връзка между персонала и ръководството може да се осъществява по всички възможни канали за информация. Гъвкавото работно време в динамичните условия на



работа и живот е за предпочитане. Ръководството трябва да се съобразява с обичайното за страната работно време и само по изключения може да го променя, но спазвайки изискванията на трудовото законодателство”.

Пети пример: Висшето ръководство провежда безкрайни „оперативки” или пък не провежда никакви срещи с управленския персонал на средно ниво. В първия случай това довежда до **несигурност, преумора и раздразнение**, а във втория – до **отчуждение, недоверие и чувство за нелоялност**. Вътрешният одитор в такива случаи би трябвало да отбележи: „Редовните оперативни срещи на ръководителите от стратегическо и оперативно ниво са ясен индикатор за ефективността на процесите на управление на риска, контрол и управление. Тези срещи винаги би трябвало да завършват с кратък, но точен писмен протокол, който отразява обсъжданите проблеми, взетите решения, отговорните служители и определените срокове”.

Шести пример: Ръководителят има склонност често да поема лично работата на други служители с ръководни или експертни функции. Това довежда, от една страна до **загуба на стратегическата визия**, а от друга – до **подценяване на компетенциите на персонала**. Вътрешният одит би трябвало да отрази в доклада си този проблем по следния начин: „Нивото на управляемост зависи от структурата на организацията. Делегирането на права и отговорности е ключов фактор за постигане на целите на организацията. Процесът на делегиране е съпътстван с процес на контрол, а не с процес на поемане на функции на подчинени служители”.

От горните примери е повече от видно, че **личната почтеност и професионална етика на ръководството и персонала** на организацията и управленската философия и стил на работа са изключително важни компоненти от системата на вътрешния контрол в организацията. Те са **и трябва да бъдат** първата и неотменна част на системата за оценяване и подобряване ефективността на процесите за управление на риска, контрол и управление, която е задължение на вътрешния одит. Всяко неглижиране на тези компоненти в одитните доклади на вътрешния одит води до непрофесионално оценяване на рисковете за организацията, тъй като проявленията на горепосочените примери обикновено са **невни, бавни и нематериални** в първоначалната фаза на действията си, но със сигурност са **видими, необратими и скъпоструващи**, когато се проявят в своето развитие и в съвкупност.

Обучението на вътрешните одитори в България относно професионалното отношение към **личната почтеност и професионална етика на ръководството и персонала на организацията и управленската философия и стил на работа** би трябвало да е основен приоритет не само на обучаващите организации, но и на всеки ръководител на съответната организация, но и най-вече на ръководителите на вътрешния одит.

